

SIATS Journals

Journal of Islamic Studies and Thought for Specialized Researches

(JISTSR)

Journal home page: http://www.siats.co.uk



مجلة الدراسات الإسلامية والفكر للبحوث التخصصية

المجلد4 ، العدد3، تموز\ يوليو 2018م.

e-ISSN: 2289-9065

OBSTACLES THAT HINDER THE ACHIEVEMENT OF PROFESSIONAL COMPETENCE AMONG SENIOR ADMINISTRATIVE LEADERS IN THE ADMINISTRATIVE SYSTEM AND WAYS OF ADDRESSING THEM: SULTANATE OF OMAN: A MODEL

المعوقات التي تحول دون تحقيق الكفاءة المهنية لدى القيادات الإدارية العليا بالجهاز الإداري وسبل معالجتها: سلطنة عمان: نموذجاً

ليلى بنت سويد بن سعيد العبرية

د. أشرف زيدان

د. فخر الأدبي بن عبد القادر

nicerose2004@hotmail.com

1439هـ - 2018م



ARTICLE INFO

Article history:
Received 22/2/2018
Received in revised form7 /3 /2018
Accepted 5/6/2017
Available online 15/7/2018
Keywords: *Professional competence, senior administrative leadership, obstacles, Organization*

ABSTRACT

Professional competence is one of the variables that determine the personality of the administrative leader, which determines the extent of his contribution to achieving the objectives set by the organization or institution. The research focuses on the study and knowledge of the obstacles that prevent the achievement of professional competence among senior administrative leaders and ways of addressing them, and stems from the importance of low level of professional competence and performance of tasks and responsibilities placed on the top administrative leadership in the country.

study also reached a set of results that are considered obstacles to the achievement of professional competence among the senior administrative leaders in the administrative system, including the impact on the job situation, where the traditional employee suffers from many psychological pressures and burdens. It has also developed a range of degrading treatment methods to raise the level of competence of this category of leaders, such as choosing the quality of education.

Keywords: Professional competence, senior administrative leadership, obstacles, Organization



ملخص البحث:

الكفاءة المهنية أحد المتغيرات التي تحدد شخصية القائد الإداري، والتي تحدد مدى مساهمته في تحقيق الأهداف التي وضعتها المنظمة أو المؤسسة. والبحث الحالي يركز على دراسة ومعرفة المعوقات التي تحول دون تحقيق الكفاءة المهنية لدى القيادات الإدارية العليا وسبل معالجتها، حيث تنبع أهميته من وجود مستوى متدني من الكفاءة المهنية وأداء المهام والمسئوليات الملقاة على عاتق القيادات الإدارية العليا بالدولة، وتوصل البحث إلى مجموعة من النتائج التي تعتبر عائقاً يحول دون تحقيق الكفاءة المهنية لدى القيادات الإدارية العليا بالجهاز الإداري ومن ضمنها التأثر بالموقف الوظيفي حيث يعاني الموظف التقليدي من العديد من الضغوط النفسية، والأعباء. كما أنها توصلت لمجموعة من أساليب العلاج المهنية لرفع مستوى الكفاءة لدى هذه الفئة من القيادات، كاختيار المستوى التعليمي الجيد.

كلمات مفتاحية:الكفاءة المهنية، القيادات الإدارية العليا، المعوقات، المنظمه.



المقدمة:

لا شك أن للعلم والمعرفة أهميتهما خاصة في مواكبة التغيرات الحديثة سواء في مجال التعليم أو بمجال القيادة والإدارة، ولقد أصبحت تقنية المعلومات والاتصالات هي المحرك الأساسي لعجلة التنمية في هذه الألفية الثالثة، لهذا اولينا اهتمامنا لإيجاد استراتيجية وطنية لتنمية قدرات المواطنين ومهاراتهم في التعامل مع هذا المجال وتطوير الخدمات الحكومية الالكترونية.

ومع التطورات في التكنولوجيا الحديثة والحاسبات الآلية قام الخبراء المتخصصين في الإدارة التكنولوجية إلى تسخير تلك الطاقات لخدمة البيئة الإدارية حيث برزت منظومة جديدة تسمى التحول الرقمي والتي بدورها ساندت الإدارة والمنظمة في جميع عملياتها الإدارية وفرضت تلك المنظومة على المديرين وحتى القائمين بالأعمال الإدارية أن يمتلكوا المهارات والمعارف الجيدة بهذه التقنية والتي تساعدهم على القيام بأعمالهم من جمع البيانات واسترجاعها وتنظيم الأعمال والتخطيط بأنواعه وحل المشاكل واتخاذ القرارات من خلال تزويدهم بالمعلومات الدقيقة والمطلوبة في الوقت والصورة المناسبين.[(1)]

أسباب اختيار الموضوع:

وجدت الباحثة أن هناك معوقات تحول دون تحقيق العمل بصورة دقيقة وذلك بسبب التأثر بالموقف الوظيفي حيث يعاني الموظف التقليدي من العديد من الضغوط النفسية والأعباء، أما الموظف الذي يعمل في أحد المؤسسات ويستخدم التقنيات يجعله أكثر ارتقاءً وتحضراً ولديه فرص للنمو الوظيفي، كما يستطيع التغلب على العديد من المشكلات المهنية، فالموظف وما يمتلكه من معرفة ومهارة ورغبة واهتمام وقيم ودوافع يعد محدداً رئيسياً في تحديد مستوى الأداء والوظيفة بما تتطلبه من مهام وواجبات وما تفرضه من تحديات، وما تقدمه من "فرص للنمو الوظيفي والذي تعد أيضاً محدداً رئيسياً في تحديد مستوى الأداء، كما إن الموقف بما يتضمنه من بيئة تنظيمية وما توفره من موارد مادية وتقنيات رقمية وهيكل تنظيمي مرن يعد معياراً رئيسياً في رفع مستوى الأداء".[(2)] .

أهمية البحث:

---

(1) دور شبكات نظم المعلومات ودعم الإدارة العليا في تحسين وتطوير الأداء في وزارة المالية في الأردن، زياد فيصل العزام، مج34، ع2، دراسات العلوم الإدارية، الأردن، 2007.

(2) السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، محمود سلمان العميان، ط2، دار وائل للنشر: عمّان، ص92، 2005.



تتمثل أهمية البحث الحالي في تسليط الضوء على أهم المعوقات التي تحول دون تحقيق الكفاءة المهنية لدى القيادات الإدارية العليا بالجهاز الإداري وسُبل معالجتها في سلطنة عمان.

هدف البحث:

الكشف عن المعوقات التي تحول دون تحقيق الكفاءة المهنية لدى القيادات الإدارية العليا بالجهاز الإداري وسُبل معالجتها في سلطنة عمان.

التساؤل الرئيس للبحث:

ما هي أهم المعوقات التي تحول دون تحقيق الكفاءة المهنية لدى القيادات الإدارية العليا بالجهاز الإداري وسُبل معالجتها في سلطنة عمان؟

فرضية البحث:

توجد العديد من المعوقات التي تحول دون تحقيق الكفاءة المهنية لدى القيادات الإدارية العليا بالجهاز الإداري، ويمكن تقديم سُبل لمعالجتها في سلطنة عمان؟

حدود البحث:

الحد الموضوعي: دراسة المعوقات التي تحول دون تحقيق الكفاءة المهنية لدى القيادات الإدارية العليا بالجهاز الإداري وسُبل معالجتها في سلطنة عمان؟

الحد المكاني: سلطنة عمان نموذجاً

الحد الزماني: 2017

منهجية البحث:

اعتمدت الباحثة في البحث الحالي على المنهج الاستقرائي التحليلي وهو عبارةٌ عن عمليةٍ دقيقةٍ تهدفُ إلى جمع البيانات، وملاحظة الظواهر المرتبطة بها من أجل الربط بينها بمجموعةٍ من العلاقات الكلية العامة، وأيضاً يُعرفُ المنهج الاستقرائي بأنّه الأسلوب البحثيّ الذي يستخدمهُ



الباحث في تعميم دراسته الخاصة على الدراسة العامة المرتبطة بالموضوع الذي يبحثُ فيه، أي يربطُ بين الدّراسةِ التي عمل على تنفيذها بصفتها جُزءاً من كُل.

المطلب الأول: المفاهيم والمصطلحات

الكفاءة المهنية

عند التطرق إلى مفهوم الكفاءة المهنية، نرى أن هذا المفهوم يتكون من " الكفاءة والمهنة " فالكفاءة هي القدرة على أداء سلوك معين يرتبط بمهام معينة ويعبر عنها بمجموعة من التصرفات أو الحركات أو الأفعال أو الأقوال، وتتكون من مجموعة من المعارف والمهارات والاتجاهات، التي تتصل اتصالاً مباشراً بمجال معين وتؤدى بمستوى معين من الإتقان يضمن تحقيق الأهداف بشكل فعال. (3)

كما تعرف باندورا (Bandura, 1977) الكفاءة على أنها نشاط فكري يؤكد على معتقدات الفرد في قدرته على تحديد مستوى معين من الإنجاز (4)، (5)، (6)

والمقصود بالكفاءة المهنية: مجموعة متمايزة من المعتقدات أو الإدراكات المرتبطة أو المتداخلة لدى الفرد ومدى رضاه وقناعته بدوره في محيط المهنة التي يقوم بها. (7)

أما المهنة فترى الباحثة أنها: الوظيفة التي تم اختيارها من قبل الفرد من خلال ما لديه من علم وخبرة بها، والتي يمكنه الإنجاز فيها.

ومن خلال إطلاع الباحثة على تناول العلماء لمفهوم الكفاءة المهنية وجدت عدداً من التعريفات منها:

---

(3) تقييم الكفاءة المهنية لمعلمى الطلاب المعاقين بصرياً طبقاً للمعايير العالمية في كل من مصر والسعودية "دراسة مقارنة"، جابر محمد عبد الله وعماشة عيسى، سناء حسن، دراسات تربوية ونفسية، مجلة كلية التربية بالزقازيق: مصر، ص 353-438، 2002.

(4) Professional development and Student reading performance in Persistently low-performing schools, Washington, V، Teacher self-efficacyPhD, Barry University, 2016.

(5) Differentiated Instruction, Professional Development, and Teacher Efficacy، Dixon, F, Yssel, N ; McConnell, J & Hardin, T، 37(2)، Journal for the Education of the Gifted, p (111–127). 2014.

(6) Professional Efficacy Beliefs about Assessing the Language Skills of Bilingual/Bicultural/ Bidialectal Students، Harris, K Speech-Language PathologistsPhD, University of South Florida ,2005.

(7) Intervening and change strategies for helpers: Fundamental skills and cognitive behavioral interventions Cormier, S،, & Nurius, P, (5th ed)، Thomson Brooks/ Cole,2003.



" أداء العامل بالنسبة لمعارفه ومهاراته وسلوكه، وتقدير مدى توافرها لديه، وهي: قدرة الخريج وفق ما اكتسبه من معارف نظرية ومهارات أدائية وسمات شخصية ومهنية في أثناء إعداده بالمدرسة الفنية الصناعية على تحقيق أعلى كفاية إنتاجية مطلوبة [8]. كما تعرف على أنها: مدى القدرة على تقديم الخدمات بفاعلية واستقلالية وتوظيف المهارات في العمل، ومدى الالتزام نحو ما يقوم به الفرد من واجبات أعمال إضافية [9]. كما أنها: مزيج من المهارات والقدرات والمعرفة اللازمة لأداء مهمة محددة. [10]

من خلال عرض التعريفات السابقة لمفهوم الكفاءة المهنية، ترى الباحثة أن الكفاءة المهنية مفهوم متعدد الأبعاد يتضمن في تعريفه بعد مهاري، وآخر وجداني والآخر معرفي، كما يتضح أن الكفاءة المهنية تساعد في التعرف على الأفراد الذين لديهم قدرة على الإنتاج والأفراد ذوي القدرة الإنتاجية المنخفضة ومن ثم تساهم في التمييز بين الأفراد، وتؤكد الكفاءة المهنية لدى الأفراد على مبدأ الفروق الفردية الموجودة بينهم فهناك أفراد ذوي كفاءة مهنية مرتفعة وآخرون ذوي كفاءة مهنية منخفضة.

كما تتفق الباحثة أيضاً مع ما أشار إليه Sydänmaanlakka, 2003, 107 أن الكفاءة المهنية تتكون من مجموعة من العناصر والتي تتمثل في المعرفة والمهارات والمواقف والخبرات والاتصالات، كما تتجلى الكفاءة المهنية من خلال إجراءات ملموسة، تتمثل في القدرة على التصرف بفعالية في حالة معينة، هذا بالإضافة الكفاءة هي مخرجات عملية التعلم، كما أن الكفاءة ليست جزءا من شخصية الفرد أو سمة شخصية، هذا بالإضافة إلى أن الكفاءة هي شيء يمكن للبشر تدريبه وتطويره ([11]).

---

[8] معجم مصطلحات التربية لفظاً واصطلاحاً، فاروق عبده والزكي فليه، أحمد عبد الفتاح، دار الوفاء للنشر: القاهرة، 2004.

[9] مدى امتلاك المرشدين التربويين لمهارات تكنولوجيا المعلومات وعلاقتها بالكفاءة المهنية من وجهة نظرهم في مدارس محافظة الكرك بالأردن، سامي محسن جبريل والعرود الختاتنة، سلام شاهر، 39(4)، عين شمس، مجلة كلية التربية: مصر، 429-458، 2015.

[10] Professional competencies in health sciences education: from multiple intelligences to the clinic floor, Lane, I., 75, Adv in Health Sci Educ,2010, p129-146،

[11] Sydanmaanlakka, P, Intelligent Leadership and Leadership Competencies Developing a leadership framework for intelligent organizations، PhD, University of Technology،2003.



مفهوم المعوقات:

وهي: وضع صعب يكتنفه شيء من الغموض يحول دون تحقيق الأهداف بكفاية وفاعلية، ويُمكن النظر إليها على أنها المسبب للفجوة بين مستوى الإنجاز المتوقع والإنجاز الفعلي أو على أنها الانحراف في الأداء عن معيار محدد مسبقاً. [12]

مفهوم القيادات الإدارية:

وتعرف: بأنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرار وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الأخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين، فالقيادة الإدارية تجمع في هذا المفهوم بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الأخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف. [13]

المطلب الثاني: أهمية الكفاءة المهنية

إن للكفاءة المهنية أهمية كبيرة بالنسبة للفرد وبالنسبة للمؤسسة، وفيما يلي توضيح أهمية الكفاءة المهنية بالنسبة للمؤسسة:

حيث تتضح أهمية الكفاءة المهنية للمؤسسة فيما يلي:

1. تدعيم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان.
2. السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
3. تنمية وتدريب ورعاية الأفراد، باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة، وهم يتخذون من القائد قدوة لهم.
4. مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة [14].

---

[12] تطبيقات الحكومة الإلكترونية . دراسة ميدانية على إدارة الجنسية والإقامة بدبي، علي محمد عبدالعزيز درويش، . رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية: الرياض، ص 7، 2005.

[13] تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد ،عليوة ، السيد، دار السماح: القاهرة، ص 46، 2001.

[14] الكفايات المهنية المنشودة لدى القيادات المدرسية لتطبيق معايير مجتمعات التعلم بمؤسسات التعليم العام السعودية :نموذج مقترح، حسين بن قاسم حسن، 16 (103)، مصر: الثقافة والتنمية :مصر، ص 32، 2016.



هذا ويمكن تقديم الكفاءة المهنية لدى الفرد عن طريق مجموعة من الكفاءات المتعددة التي تحدد النضج المهني للفرد، والتي تتمثل فيما يلي:

1. الكفاءة الخاصة – إتقان النشاط المهني على مستوى عالٍ بما فيه الكفاية، والقدرة على المشاركة في التنمية المهنية.
2. الكفاءة الاجتماعية – إتقان النشاط المهني التعاوني، والتعاون، وتقنيات الاتصال المهنية التي يتم قبولها في مهنة محددة.
3. المسؤولية الاجتماعية عن نتائج عمل المرء .
4. الكفاءة الشخصية – إتقان التعبير عن الذات ووسائل التنمية الذاتية، وسيلة لمقاومة التشوهات المهنية للشخصية .
5. الكفاءة الفردية – إتقان وسائل تحقيق الذات ووسائل تطوير الفرد في الوظيفة، والقدرة على النمو الشخصي المهني، والتنظيم الذاتي، وإعادة التأهيل الذاتي أهداف الكفاءة المهنية [15].

المطلب الثالث: مظاهر الكفاءة المهنية للقائد

1. التصور Conceptualiz: إنتاج وتبادل ما يجب تحقيقه من خلال تطوير المنظور، وممارسة التحليل النقدي والحكم، القدرة على الابتكار، التخطيط الفعال، والقدرة على تحويل الأفكار إلى رؤى واضحة لأعضاء الفريق.
2. المحاذاة Align: التركيز على الأصول التي تسيطر عليها من خلال تحمل المسؤولية وتحويل الخطط إلى عمل، ومساعدة العاملين في التحرك في الاتجاه الصحيح من خلال الاستخدام المناسب للرقابة والتمكين والتفويض والتنمية الثانوية .
3. التفاعل Interact: العمل مع ومن خلال الآخرين، مع مراعاة الاحتياجات المتناقضة للتأثير وحرية العمل، وذلك باستخدام اتخاذ القرار الفعال، والحساسية بين الأفراد والاتصالات إلى تنشيط أداء الفريق.

---

(15) Orazbayeva,K Professional Competence of Teachers in the Age of Globalization,9(11), International Journal of Environmental & Science Education, p 2659-2672, 2016.



4. خلق النجاح Create success: وذلك بتحقيق النتائج من خلال الفعالية المهنية، والالتزام بالعمل الجماعي، والاستخدام الفعال للهياكل الأساسية التنظيمية المتاحة والمهارات (16).

المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي للقيادات الإدارية العليا بالجهاز الإداري ومسارات التنمية الإدارية بسلطنة عمان

يتكون الهيكل التنظيمي للجهاز الإداري للدولة من السلطات والمؤسسات والمجالس والهيئات التالية:

1. **حضرة صاحب الجلالة السلطان قابوس بن سعيد المعظم**: وهو رأس الدولة ورئيسها والسلطة العليا والنهائية له، وهو القائد الأعلى للقوات المسلحة.
2. **مجلس الوزراء**: ويعاون جلالة السلطان المعظم في رسم السياسة العامة للدولة وتنفيذها وفقاً لما جاء في النظام الأساسي للدولة.
3. **مجلس الدفاع**: والذي يرأسه جلالة السلطان وعضوية ثمانية شخصيات بحكم مناصبهم، ويجتمع المجلس بدعوة من جلالة السلطان، ويتولى النظر في الموضوعات المتعلقة بالمحافظة على سلامة السلطنة والدفاع عنها.
4. **مجلس الشئون المالية وموارد الطاقة**: وهو مجلس يتولى إعداد السياسة المالية للدولة ويترأسه جلالة السلطان.
5. **المجلس الأعلى للقضاء**: ويختص برسم السياسة العامة للقضاء ويكفل استقلاله ومتابعة تطويره.
6. **اللجان العليا والمجالس الفرعية والهيئات العامة**: وتنشأ جميعها بموجب مراسيم سلطانية تحدد صلاحيتها التي تهدف أساساً إلى الإشراف على قطاع معين لوضع رؤية متكاملة، والتنسيق مع الجهات الأخرى المعنية بما فيها الوزارات. (17)

المطلب الخامس: مسارات التنمية الإدارية للجهاز الإداري

شهدت سلطنة عمان وبمجرد أن بدأت عائدات النفط في الزيادة في السبعينيات، تطوراً ملحوظاً في الجهاز الإداري فقد أنشئت وزارات الخدمة العامة، ولا سيما شهدت تطوراً ملحوظاً في مجالات التعليم و الصحة والأشغال العامة، وبدأت محاولات تحديث القطاع العام بإنشاء دائرة للخدمة

---

(16) Young,M & Dulewicz, V, 19, British Journal of Management,2008, p 17-32، Similarities and Differences between Leadership and Management: High-Performance Competencies in the British Royal Navy.

(17) تجارب التنمية والإصلاح الإداري في الوطن العربي، تجربة سلطنة عمان في التنمية الإدارية المحاور والإنجازات والتحديات، 2000.



المدنية في عام 1973، واستمرت فترة التوسيع في التسعينات عندما بدأ الاهتمام بالإصلاح بتقرير للبنك الدولي في عام 1994 كان ينتقد إلى حد كبير الحكم في السلطنة بشكل عام، وتضخم مرتبات الخدمة المدنية على وجه الخصوص، ومن الجوانب الأخرى التي يجب أخذها بعين الاعتبار استمرار تفضيل العمالة في القطاع العام للعمانيين المتعلمين، بما يتماشى مع بلدان الخليج العربي الأخرى. (18)

وترى الباحثة أن تلك الفترة كانت فترة بداية النمو الاقتصادي والمدني للسلطنة، حيث أنه كان لا بد بالفعل من مواكبة التغيرات الحاصلة في البلدان المجاورة من دول الخليج، وبالتالي فإنه من الطبيعي أن يحدث تفضيل لفئة من العمالة على حساب فئة أخرى، حيث كان الهدف الرئيسي هو تحقيق النهضة للدولة، وبالتالي فإن الهدف يحتم الاستعانة بالمتعلمين للنهوض بالدولة وتحقيق ما تم التخطيط له.

بدأ الاعتماد على العمالة في القطاع العام يتفاقم بفعل تزايد البطالة إضافة إلى تزايد عدد السكان، و التي ساهمت في ظهور المزيد من المعضلات للحكومة عندما لا ينظر إلى العمالة في القطاع الخاص على أنها مهنة مقبولة ، في المقام الأول حيث أن الرواتب و ظروف العمل في القطاع العام لا تزال أكثر جاذبية، و كان أي تغيير إداري في عمان أكثر تكرارا و حذرا، و لكن الإصلاح تلقى زخما مع إعلان القانون الأساسي في نوفمبر 1996، وكان القانون الأساسي لدستور مكتوب لسلطنة عمان، وعلى الرغم من أن القانون الأساسي أنشأ أيضا تغييرا سياسيا في السلطنة، فإن السلطة السياسية تتركز في السلطان، الذي يشغل أيضا منصب رئيس الوزراء ويرأس مجلس الوزراء، ويقدم مجلس الوزراء توصيات إلى السلطان بشأن المسائل الاقتصادية و السياسية و الاجتماعية و التنفيذية والإدارية ويقترح مشاريع القوانين والمراسيم، وينص القانون الأساسي على إنشاء برلمان من مجلسين، يعمل فقط بصفة استشارية على الرغم من أنه يمكن أن يقترح تشريعات، وبالإضافة إلى القانون الأساسي، فإن الإصلاح و التحديث موجهان أيضا بتعزيز الأهداف الاقتصادية الوطنية. (19)

وتذهب الباحثة إلى أنه بسبب زيادة عدد السكان، ورغبة الحكومة في السلطنة على تحقيق النمو الاقتصادي والعمراني في السلطنة دفعها إلى التركيز بداية على طرح الوظائف الحكومية ووفرت لها من المزايا ووسائل الجذب الشيء الكثير، مما أدى ذلك إلى خلق زعزعة وعدم اتزان مع

(18)Administrative change in the Gulf: modernization in Bahrain and Oman Common, R, ,74، International Review of Administrative Sciences, P188-189، 2008.

(19)Common , R, Ibid, 189.



القطاع الخاص، حيث أن أغلب المتقدمين للعمل يتجهون إلى القطاع الحكومي لما له من وسائل جذب، وبالتالي فإنه لعدم استطاعة القطاع الحكومي تغطية هذا العدد الكبير من المتقدمين للالتحاق به أدى إلى زيادة البطالة في السلطنة، كما أدى إلى زعزعة الخطط التي تم وضعها مسبقاً للمضي قدما بالدولة، كما أن التغييرات الإدارية المستمرة في تلك الفترة ساهمت في خلق جو من عدم الاطمئنان وعدم الاستقرار للخطط الموضوعة مسبقاً وبالتالي وجود الخلل الاقتصادي، والسعي لإحداث تغييرات وتحديثات في النظم.

وقد تم إطلاق سياسة عمان 2020 في عام 1995 مع توقع أن يكون لدى عمان اقتصاد متنوع بحلول عام 2020، وهي تتضمن أربع استراتيجيات رئيسية هي : التنمية المستدامة، و تنمية الموارد البشرية، و تنويع الاقتصاد، وتنمية القطاع الخاص، ومن الواضح أن القيادة كانت قلقة بما فيه الكفاية بشأن الانخفاض المتوقع في إيرادات النفط لتلبية الاحتياجات الإنمائية، وأدى التوسع السريع في الخدمات العامة أيضا إلى زيادة الاعتماد على عائدات النفط مع إعاقة نمو القطاع الخاص، وبالإضافة إلى ذلك أعطيت "التعمين" زخما متجددا، وقد بلغ ذروته بإنشاء وزارة القوى العاملة في كانون الأول / ديسمبر 2001 مع هذا الاختصاص المحدد، وأفيد أنه في حين توظف الحكومة 65 في المائة من العاملين العمانيين، فإن القطاع الخاص يستخدم 95 في المائة من العمال غير العمانيين . [20]

المطلب السادس: النظريات المفسرة الكفاءة المهنية

هناك العديد من النظريات التي اهتمت بالكفاءة المهنية للفرد وسعت في مضمونها إلى التعرف على العوامل التي من شأنها يمكن أن تساهم في رفع أو خفض الكفاءة المهنية للفرد، ومن ضمن تلك النظريات من وجهة نظر الباحثة:

النظرية المعرفية الاجتماعية Social Cognitive Theory

تعود تلك النظرية إلى ألبرت باندورا عام (1925م)، وتفترض النظرية المعرفية الاجتماعية أن الأفراد لديهم قوة داخلية تتمثل في الكفاءة المهنية والتي تؤدي إلى السلوك المستقبلي والذي يرتبط بثلاثة عوامل وهي: التأثيرات البيئية والسلوك والمقومات الشخصية الداخلية مثل العمليات المعرفية



[20] Common, R, 189.



والعاطفية والبيولوجية وأن هذه القوى الثلاث تؤثر على ما يفعله الفرد وهذا يعني أن السلوك المستقبلي للكفاءة المهنية هو نتاج التفاعل الديناميكي بين القوى الداخلية والخارجية للفرد. (21)

فمفهوم الكفاءة يعد من أحد المفاهيم التي قدمها باندورا في نظريته، حيث يرى أن المثيرات الاجتماعية التي يتلقاها الفرد من خلال الوسط الذي نعيش فيه تؤثر في شعور بالكفاءة عند قيامه بتكليفات ومهمات تتطلب استخدام مجموعة معينه من المهارات وهذا الشعور يسمى بالكفاءة. ومن هنا تعتبر الكفاءة مفهوما مركزيا في نظرية باندورا في نظريته المعرفية الاجتماعية، وبالتالي نجد أنها وسيط معرفي للسلوك إذ تحدد طبيعة السلوك الذي يقوم به الفرد ومداه، ومقدار الجهد الذي سيبذله، ودرجة المثابرة التي سيبديها في مواجهة المشكلات، والصعوبات التي تعترضه، وتحدد فيما إذا كان سيدرك المهمة التي يريد الانهماك بها باعتبارها فرصة للتعلم أو تهديدا.

ومن هنا نجد أن الكفاءة تساعد الأفراد على اختيار المهام التي يستشعرون من خلالها وفيها أنهم أكفاء واثقون، وبالتالي يتجنب هؤلاء الأفراد المواقف التي يستشعرون أنهم فيها محدودي الكفاءة، كما نجد الكفاءة تلعب دوراً رئيسياً في التعرف على وتحديد حجم المجهود الذي سيبذل والى متى سيثابر في مواجهة العقبات، وتوثر أيضا على أنماط التفكير ومن ثم الردود الانفعاليـة والسلوكـية (22).

المطلب السابع: المعوقات التي تحول دون تحقيق الكفاءة المهنية لدى القيادات الإدارية العليا وسبل معالجتها

هناك مجموعة من المعوقات التي تحول دون تحقيق الكفاءة المهنية لدى القيادات الإدارية العليا بالجهاز الإداري و التي تتمثل في التأثر بالموقف الوظيفي حيث يعاني الموظف التقليدي من العديد من الضغوط النفسية و الأعباء، أما الموظف الذي يعمل في أحد المؤسسات ويستخدم التقنيات يجعله أكثر ارتقاءً و تحضراً و لديه فرص للنمو الوظيفي كما يستطيع التغلب على العديد من المشكلات المهنية فالموظف و ما يمتلكه من معرفة و مهارة ورغبة و اهتمام وقيم ودوافع يعد محدداً رئيسياً في تحديد مستوى الأداء والوظيفة بما تتطلبه من مهام و واجبات وما تفرضه من

---

(21) التخطيط الاســـتراتيجي في جامعة اليرموك وعلاقته بالكفاءة المهنية لدى القادة الأكاديميين والإداريين، رســـالة دكتوراه غير منشـــورة، ريما محمد يونس ، الأردن: كلية التربية، جامعة اليرموك: الأردن، 2013.

(22) Self-Regulation, Self-Efficacy, Outcome Expectations, and Social Support: Social Cognitive Theory and Nutrition Behavior, Anderson, E،; Winett, R،& Wojcik, J, 34(3)، Ann Behav Med, p304–312،2007.



تحديات وما تقدمه من فرص للنمو الوظيفي و الذي تعد أيضاً محدداً رئيسياً في تحديد مستوى الأداء ، كما إن الموقف بما يتضمنه من بيئة تنظيمية و ما توفره من موارد مادية و تقنيات رقمية و هيكل تنظيمي مرن يعد معياراً رئيسياً في رفع مستوى الأداء [23].

كما تعد عدم القدرة على إقامة وتكوين علاقات وروابط وظيفية من المعوقات التي تعوق الكفاءة المهنية، ويظهر العجز في العلاقات والروابط الوظيفية في أشكال متعددة، ومثال ذلك معارضة الموظف العام لرؤسائه الإداريين بشكل مباشر أو غير مباشر، أو رفض الموظف العام تنفيذ بعض المهام الموكلة إليه أو بعض الأعمال المكلف بها .وبصورة عامة أن يظهر الموظف العام صعوبات في تكوين العلاقات الوظيفية بينه وبين رؤسائه أو زملائه في العمل [24].

وترى الباحثة أن من المعوقات التي تحول دون تحقيق الكفاءة المهنية لدى القيادات الإدارية العليا بالجهاز الإداري تتمثل في عدم قدرة القائد على التفاعل والتواصل مع العاملين وذلك من خلال عدم القدرة على التخطيط الجيد المنظم والهادف، هذا بالإضافة إلى عدم قدرته على تحمل المسئولية في المواقف الضاغطة، وعدم قدرته على توزيع العمل لأصحاب الاختصاصات الملائمة، أو تكليف من يصلح للقيام بالمهام الموكلة إليه.

كما ترى الباحثة أيضا أن نمط الإدارة أو القيادة الذي يتبعه القائد من شأنه أن يؤثر في الكفاءة المهنية للعاملين داخل المؤسسة، فالإدارة أنواع تتضح فيما يلي:

أولاً: الإدارة الديمقراطية: إن المبدأ الأساسي الذي تعتمده الإدارة الديموقراطية هو مبدأ احترام شخصيات الأفراد والمشاركة الجماعية في اتخاذ القرار وتنفيذه، انطلاقًا من فكرة أساسية هي :أن تعدد العقول السوية أقدر على تقديم الأفكار الصائبة من العقل الواحد السوي. فلا تكون مهمة الإدارة – في ضوء هذا المفهوم – حصرًا على الإداري الأعلى، بل هي مهمة مشتركة يسهم في أدائها جميع العاملين. ويتولى الإداري الأعلى الدور القيادي في تنفيذ هذه المهمة الذي ينبغي أن تكون علاقاته مع العاملين ايجابية، تنم عن التعاون الفعال، وتثير المبادرة والحماس، وتدعو إلى الألفة والاحترام المتبادل.

---

[23] السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، العميان، محمود سلمان، (ط2) ، دار وائل للنشر: عمّان، ص92، 2005.

[24] عدم الكفاية المهنية باعتبارها سببا من أسباب الفصل من الوظيفية العامة بغير الطريق التأديبي :دراسة في الأحكام الصادرة عن مجلس الدولة والمحاكم الإدارية الاستئنافية في فرنسا، موسى مصطفى شحادة، 2،(3) مجلة القضاء الإداري: المغرب، ص 50، 2013.



كما يمارس القائد نشاطه في الإدارة الديمقراطية من خلال الترغيب والحث والاستمالة، بعيدًا عن التخويف وفرض السلطة كما هو الحال في الإدارة التسلطية، حيث ينطلق القائد هنا من أنه عضو في فريق، ومن أن الأفراد في مؤسسته يعملون معه ولا يعملون عنده، فهو يتلقى أفكارهم ومقترحاتهم، بل ويشجعهم على المشاركة خصوصًا فيما يتصل بأمورهم، كما يهتم كثيرًا بما لديهم من حاجات أساسية من أجل زيادة رضاهم لرفع روحهم المعنوية.

فالنمط الإداري يشجع العاملين على اقتراح الحلول وعدم التقليل من قدراتهم ويعاملهم على أساس أنهم وسيلة لتحقيق أغراض الجماعة ويسهم في الكشف عن مواهبهم وإبداعاتهم. ولكن نجاح هذا النمط يتوقف على وعي العاملين وإيمانهم بأهمية المشاركة في العمل والانتماء إلى المؤسسة وتحمل المسئولية [25].

ثانياً: الإدارة التراسلية: يطغى على هذا النمط من الإدارة ظهور العديد من السلوك المتنوع المتداخل تكتنفه مظاهر الهزل والتسيب مصحوبة بانخفاض الأداء، ورغم حرية العاملين والتساهل الذي تتخذه الإدارة طريقاً لها فإن رضا العاملين عن أعمالهم في ظل هذه القيادة منخفض جداً بالمقارنة مع القيادة الديمقراطية.

وتقوم الإدارة التراسلية على عدة أسس منها:

- إتاحة الحريات وعدم تحديد المسئولية.
- ضياع الوقت وتبديد الجهد والمغالاة وتفكيك وحدة العمل بروح الفريق.
- إشاعة الفوضى وتزعزع القيم لدى الناشئين [26].

[25] واقع الإدارة المدرسية في محافظة غزة في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية، محمود عبد المجيد رشيد، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية: فلسطين، ص 42- 44، 2005.

[26] دور الإدارة المدرسية في معالجة مشكلات طالبات المرحلة الثانوية بمحافظات غزة وسبل تفعيله، عائدة محمد حامد، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية: فلسطين، ص 21، 2008.



ثالثاً : **الإدارة الأوتوقراطية (الديكتاتورية أو التسلطية)** : تندرج السلطة في هذا النوع من الإدارة من أعلى إلى أسفل ، حيث يأتمر القائد بأمر من هو أعلى منه في السلم الوظيفي ، و هكذا حتى تصل الأوامر إلى العمال ، و يكون هناك فصل تام بين التخطيط و التنفيذ ، بحيث يقوم المختصون بوضع الخطط بعيدا عن المؤسسة وجوها ، كما أن الولاء في هذا النوع من الإدارة يكون للرئيس ، و يتخذ التوجيه الفني في هذا التنظيم صبغة ديكتاتورية ، كما ترى الإدارة الديكتاتورية أن السلطة الإدارية مفوضة إليها من سلطة أعلى منها مستوى ، و أن المسؤولية الضمنية قد منحت لها وحدها ، و لم تفوض لغيرها ، و يضع القائد من هذا النمط في ذهنه صورة معينة لمؤسسته، و يقوم بوضع خطط و سياسات وفق هذه الصورة و لا يحيد عنها ، و يحاول إظهار الود و الصداقة مع من يتفق مع سياسته و أفكاره و العكس مع من يخالفه في الرأي و السياسة (27).

المطلب الثامن: سبل معالجة معوقات الكفاءة المهنية

تعد الكفاءة المهنية من العوامل الرئيسية التي تساعد في تحقيق كفاءة الإنتاج داخل أي مؤسسة، كما تساعد في تمييز المؤسسة عن غيرها ومنافستها للمؤسسات الأخرى. فالكفاءة المهنية كما أشار Camelo & Angerami تتأثر ببيئة المنظمة، وتبين مستوى من التطور الذي يعتمد على الواقع الموضوعي والقدرة الذاتية على تحليلها والتعرف على تأثيرها على بيئة المنظمة، مع إمكانية تطوير نفسها بطرق مختلفة وفي مواقع مختلفة. (28)

هذا ويمكن التغلب على معوقات الكفاءة المهنية من خلال تطبيق المبادئ الأساسية للكفاءة المهنية والتي يمكن توضيحها على النحو التالي:

المستوى التعليمي الجيد إن الاستثمار الحقيقي هو ذلك الاستثمار في رأس المال البشري، وهذا الاستثمار يكون في مراحل التكوين الأولى أي المرحلة الدراسية، حيث أنه لا يمكن الحصول على عامل كفؤ دون أن يتحصل على التعليم الجيد.

الاختيار الجيد للعمال أول أساس أو قاعدة يمكن من خلالها بناء كفاءة مهنية هي القدرة على العمل والرغبة فيه.

(27) الإدارة المدرسية بين التقليد والحداثة (المدير نموذجا) ، أحلام ومالكي مربط، حنان، 10، جلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، ص135-142، 2010.

(28) The Building of Concepts and Strategies Developed by Health Services and Implications for Nursing، Text Context Nursing, Camelo, S & Angerami, E, Professional Competence: Text Context Nursing, 22(2)، p 552-60،2013.



تخطيط القوى العاملة :إن تخطيط القوى العاملة يعد أحد أهم العوامل الحديثة لرفع الكفاءة المهنية للعامل، كما يعد أحد أهم عوامل رفع كفاءته الإنتاجية أيضا، وذلك عن طريق إتباع أسلوب علمي سليم، ويكون إما قصير المدى أو طويل المدى على حسب الحاجة وعلى حسب نوع العمل.

العدل الوظيفي :ويقصد بالعدل الوظيفي :العدالة بين العمال كل حسب كفاءته وقدرته وأدائه المهني، خاصة في المجالات التالية. [29]

كما يمكن التغلب على المعوقات التي تواجه الكفاءة المهنية داخل أي مؤسسة من خلال تفعيل مجموعة من الإجراءات والتي يمكن توضيحها على النحو التالي:

أولاً: تفعيل السلامة المهنية داخل المؤسسة:

تعد السلامة المهنية القناع الواقي لجميع أفراد المجتمع ضد الأخطار والحوادث داخل العمل وخارجه، وعليه لابد وأن يكون جميع الأفراد على وعي كامل واقتناع بقيمة مفاهيم وأسس السلامة والصحة المهنية وذلك لتجنب حدوث الإصابات والحوادث داخل المنازل والأماكن العامة والمحلات والشركات والمؤسسات الصناعية [30].

هذا وترى الباحثة إن تفعيل إجراءات السلامة المهنية داخل بيئة العمل تضمن للقائد والعاملين بالمؤسسة الحفاظ على سلامتهم من الأخطار المحتملة داخل بيئة العمل، مما يضمن لهم السلامة وحسن السير في العمل، مما ينعكس ذلك بشكل إيجابي على مستوى الكفاءة المهنية لدى القائد والعاملين الأمر الذي يساهم بشكل إيجابي في رفع مستوى كفاءة الإنتاج داخل المؤسسة.

---

[29] دور تكنولوجيا المعلومات في تنمية الكفاءة المهنية للعامل: دراسة ميدانية بمؤسسة البريد والمواصلات، مرابط عياش زوز، سكيكدة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، ص 122، 2017.

[30] واقع إجراءات الأمن والسلامة المهنية المستخدمة في منشآت قطاع الصناعات التحويلية في قطاع غزة، أميمة صقر المغني، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية: فلسطين، ص 2،2006.



ثانياً: تفعيل وحدات التدريب والتنمية داخل العمل:

يعد التدريب من العوامل الرئيسية التي تساهم في التغلب على معوقات الكفاءة المهنية، فالتدريب يسهم وبشكل فعّال في رفع الكفاءة المهنية لدى كل من العاملين والقائد، فالتدريب الفعّال هو ما يقوم على مجموعة من المبادئ الأساسية، بالإضافة إلى أنه يأتي ضمن خطة تهدف إلى التعرف على الاحتياجات التدريبية اللزمة للعاملين وللقادة. [31]

هذا ويذكر العلوان والمحاسنة أن الكفاءة يمكن تنميتها وتطورها من خلال ما يلي:

1. خبرات النجاح (Mastery Experiences): خبرات الإتقان تدعم الكفاءة الذاتية لدى الفرد، فإذا تكرر نجاح الفرد في أعمال معينة ازداد شعوره بالكفاءة الذاتية، في حين أن تكرار الفشل لدى الفرد يقلل من شعوره بكفاءته الذاتية .
2. خبرات الإنابة (Vicarious Experiences) التي يستقيها الفرد من النماذج الاجتماعية المحيطة، إذ يزداد شعور الفرد بكفاءته الذاتية عندما يلاحظ أنّ من يماثلونه في القدرة قادرون على القيام بمهمة ما.
3. الإقناع (Persuasion): فمعتقدات الكفاءة لدى الفرد تأثر بالإقناع الذي يتلقاه الفرد من بعض الأشخاص الموثوق بقدرتهم على أداء مهمة ما.
4. الحالات الانفعالية والفسيولوجية Physiological and Affective States: فمعتقدات الكفاءة تتأثر بمستوى الاستثارة الانفعالية، فالإثارة الانفعالية الشديدة تؤثر سلبًا على الكفاءة، بينما تعمل الاستثارة الانفعالية المتوسطة على تحسين مستوى الأداء ورفع الكفاءة لديه. [32]

---

[31] Safety Management System in TQM environments, Álvarez-Santos, J; Miguel-Dávila, J; Herrera, L& Nieto, M, 101، Safety Science, p 136، 2008.

[32] الكفاءة الذاتية في القراءة وعلاقتها باستخدام استراتيجيات القراءة لدى عينة من طلبة الجامعة الهاشمية، العلوان، والمحاسنة، أحمد رندة، 7(4)، المجلة الأردنية في العلوم التربوية: الأردن، 7(4)، ص 400، 2011.



الخاتمة:

القيادات الإدارية العليا هي المنبع الأساسي لتنفيذ المهام، وهي الرافد الأغنى بالمهام والمعلومات الواجب التقيد بها حتى يتسنى لهم متابعتها بنفس الدقة من خلال تنفيذها من المرؤوسين، غير أنه إن لم تتمتع هذه الشريحة بقدرات الكفاءة المهنية وهي القدرة على اتخاذ القرارات والتمسك بها فيما يخدم المصلحة العامة، والقدرة أيضاً على الربط بين هذه القدرات والمهام المنوطة بهم وفق السلطة الممنوحة لهم ووفق ميولهم ورغباتهم العامة، للسير بالمرؤوسين لتحقيق الأهداف المرسومة مسبقاً.

نظراً لاختلاف الأفراد فكيراً وإدارياً تظهر معوقات لابد وأن تواجهها أي إدارة وقيادة، وتعتبر حاجز للكفاءة المهنية المطلوب منهم الوصول إليها، وباختلاف السلطات الممنوحة لها والرتبة التي يندرج لها القيادي، الأمر الذي قد يحول دون تحقيق الاهداف المرسومة بشكل دقيق، ومن أهم تلك المعوقات التي من الممكن أن يتعرض لها القيادي وهي على سبيل المثال وليس الحصر، انعدام المعرفة، والخبرة فريق العمل، كما أن غياب روح الفريق، والتعاون بين الأعضاء تعتبر من المعوقات التي قد تؤثر على الكفاءة المهنية لهذه القيادات، وهذه تشكل معوقات كبيرة بالنسبة لتحقيق الاهداف المنوطة بهم.

وبما أن معوقات الكفاءة المهنية لا بد من تواجدها أثناء تأدية المهام، هناك أيضاً سبل وطرق لمعالجتها يجب على القيادي اتباعها للعمل والإلمام بها حتى يستطيع إزالتها قدر المستطاع، ومن أبرز هذه الأساليب، تحديد معايير تقييم برنامج تدريب وتنمية الموارد البشرية حيث يتم تحديد المعايير التي سيتم على أساسها تقييم فعالية وكفاءة البرنامج بالتركيز على نوعين من المعايير، إحداها تطبق في نهاية البرنامج وأخرى تطبق في فترة تنفيذه (33)

(33) أثر تدريب وتنمية الموارد البشرية على الكفاءة التنظيمية في ظل التحول نحو اقتصاد المعرفة :دراسة حالة مؤسسة سونلغاز تبسة، مديحة بخوش، مجلة رؤى اقتصادية - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الوادي: الجزائر، ص 237- 238، 2015.



المراجع باللغة العربية:

1. أثر تدريب وتنمية الموارد البشرية على الكفاءة التنظيمية في ظل التحول نحو اقتصاد المعرفة :دراسة حالة مؤسسة سونلغاز تبسة، مديحة بخوش، مجلة رؤى اقتصادية - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الوادي: الجزائر، ص 237- 238، 2015.
2. الإدارة المدرسية بين التقليد والحداثة (المدير نموذجا) ، أحلام ومالكي مربط، حنان، 10، جلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، ص135-142، 2010.
3. تجارب التنمية والإصلاح الإداري في الوطن العربي، تجربة سلطنة عمان في التنمية الإدارية المحاور والإنجازات والتحديات، 2000.
4. التخطيط الاستراتيجي في جامعة اليرموك وعلاقته بالكفاءة المهنية لدى القادة الأكاديميين والإداريين، رسالة دكتوراه غير منشورة، ريما محمد يونس، الأردن: كلية التربية، جامعة اليرموك: الأردن، 2013.
5. تطبيقات الحكومة الإلكترونية ـ دراسة ميدانية على إدارة الجنسية والإقامة بدبي، علي محمد عبد العزيز درويش، ـ رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية: الرياض، ص 7، 2005.
6. تقييم الكفاءة المهنية لمعلمى الطلاب المعاقين بصرياً طبقاً للمعايير العالمية في كل من مصر والسعودية "دراسة مقارنة"، جابر محمد عبد الله وعماشة عيسى، سناء حسن، دراسات تربوية ونفسية، مجلة كلية التربية بالزقازيق: مصر، ص 353-438، 2002.
7. تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد، عليوة، السيد، دار السماح: القاهرة، ص 46، 2001.
8. دور الإدارة المدرسية في معالجة مشكلات طالبات المرحلة الثانوية بمحافظات غزة وسبل تفعيله، عائدة محمد حامد، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية: فلسطين، ص 21، 2008.
9. دور تكنولوجيا المعلومات في تنمية الكفاءة المهنية للعامل: دراسة ميدانية بمؤسسة البريد والمواصلات، مرابط عياش زوز، سكيكدة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، ص 122، 2017.
10. دور شبكات نظم المعلومات ودعم الإدارة العليا في تحسين وتطوير الأداء في وزارة المالية في الأردن، زياد فيصل العزام، مج34، ع2، دراسات العلوم الإدارية، الأردن، 2007.
11. السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، العميان، محمود سلمان، (ط2)، دار وائل للنشر: عمّان، ص92، 2005.
12. السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، محمود سلمان العميان، ط2، دار وائل للنشر: عمّان، ص92، 2005.
13. عدم الكفاية المهنية باعتبارها سببا من أسباب الفصل من الوظيفية العامة بغير الطريق التأديبي :دراسة في الأحكام الصادرة عن مجلس الدولة والمحاكم الإدارية الاستئنافية في فرنسا، موسى مصطفى شحادة، 2،(3) مجلة القضاء الإداري: المغرب، ص 50، 2013.
14. الكفاءة الذاتية في القراءة وعلاقتها باستخدام استراتيجيات القراءة لدى عينة من طلبة الجامعة الهاشمية، العلوان، والمحاسنة، أحمد رندة، 7(4)، المجلة الأردنية في العلوم التربوية: الأردن، 7(4)، ص 400، 2011.



15. الكفايات المهنية المنشودة لدى القيادات المدرسية لتطبيق معايير مجتمعات التعلم بمؤسسات التعليم العام السعودية :نموذج مقترح، حسين بن قاسم حسن، 16 (103)، مصر: الثقافة والتنمية :مصر، ص 32، 2016.

16. مدى امتلاك المرشدين التربويين لمهارات تكنولوجيا المعلومات وعلاقتها بالكفاءة المهنية من وجهة نظرهم في مدارس محافظة الكرك بالأردن، سامي محسن جبريل والعرود الختاتنة، سلام شاهر، 39(4)، عين شمس، مجلة كلية التربية: مصر، 429-458، 2015.

17. معجم مصطلحات التربية لفظاً واصطلاحاً، فاروق عبده والزكي فليه، أحمد عبد الفتاح، دار الوفاء للنشر: القاهرة، 2004.

18. واقع إجراءات الأمن والسلامة المهنية المستخدمة في منشآت قطاع الصناعات التحويلية في قطاع غزة، أميمة صقر المغني، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية: فلسطين، ص 2006،2.

19. واقع الإدارة المدرسية في محافظة غزة في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية، محمود عبد المجيد رشيد، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية: فلسطين، ص 42- 44، 2005.

المراجع الأجنبية:

1. Administrative change in the Gulf: modernization in Bahrain and Oman Common, R, ,74، International Review of Administrative Sciences, P188-189، 2008.
2. Common, R, Ibid, 189،
3. Differentiated Instruction, Professional Development, and Teacher Efficacy، Dixon, F, Yssel, N; McConnell, J & Hardin, T، 37(2)، Journal for the Education of the Gifted, p (111–127). 2014.
4. Intervening and change strategies for helpers: Fundamental skills and cognitive behavioral interventions Cormier, S،, & Nurius, P, (5th ed)، Thomson Brooks/ Cole,2003.
5. Orazbayeva, K Professional Competence of Teachers in the Age of Globalization,9(11), International Journal of Environmental & Science Education, p 2659-2672, 2016.
6. Professional competencies in health sciences education: from multiple intelligences to the clinic floor, Lane, I،, 75, Adv in Health Sci Educ,2010, p129-146،
7. Professional Efficacy Beliefs about Assessing the Language Skills of Bilingual/Bicultural/ Bidialectal Students، Harris, K Speech-Language PathologistsPhD, University of South Florida ,2005.
8. Safety Management System in TQM environments, Álvarez-Santos, J; Miguel-Dávila, J; Herrera, L& Nieto, M, 101، Safety Science, p 136، 2008.
9. Self-Regulation, Self-Efficacy, Outcome Expectations, and Social Support: Social Cognitive Theory and Nutrition Behavior,)Anderson, E،; Winett, R،& Wojcik, J, 34(3)، Ann Behav Med, p304–312،2007.
10. Sydanmaanlakka, P, Intelligent Leadership and Leadership Competencies Developing a leadership framework for intelligent organizations، PhD, University of Technology،2003.
11. The Building of Concepts and Strategies Developed by Health Services and Implications for Nursing، Text Context Nursing, Camelo, S & Angerami, E, Professional Competence: Text Context Nursing, 22(2)، p 552-60،2013.



12. Washington, V، Teacher self-efficacy, professional development and Student reading performance in Persistently low-performing schools, PhD, Barry University, 2016.
13. Young, M & Dulewicz, V, 19, British Journal of Management,2008, p 17-32، Similarities and Differences between Leadership and Management: High-Performance Competencies in the British Royal Navy.

